

**Gestão de clubes de futebol: o estágio no “Os Belenenses
Sociedade Desportiva de Futebol – SAD”**

Relatório de estágio apresentado com vista à obtenção do
grau de Mestre em Gestão do Desporto

Orientador

Professor Doutor Abel Hermínio Lourenço Correia

Júri

Professor Doutor Thiago Santos

Professor Doutor Abel Correia

Professor Doutor Nuno Januário

Hugo Vasco Rebelo Freire
2020

Agradecimentos

É fundamental para qualquer pessoa sentir-se apoiada e motivada para ultrapassar todos os obstáculos que se possam vir a cruzar-se no seu caminho. Desta forma só tenho de agradecer aos meus pais que todos os dias fazem de tudo para que tudo seja possível, às minhas irmãs, aos meus avós que foram fundamentais no início do meu percurso académico no Porto e à minha prima que está sempre presente quando é necessário.

Quero também deixar uma palavra aos meus amigos, aqueles que estão sempre comigo, especialmente ao Manuel e ao David que foram o grande suporte desde a chegada a Lisboa e também, não podia faltar, ao meu grande amigo Leandro Silva que me acompanha em tudo desde a licenciatura.

Agradecer também à fantástica instituição que me acolheu, que sem dúvida contribuiu para o sucesso desta reta final do meu percurso enquanto estudante da FMH. Nunca se pode dissociar os profissionais e as instituições e o Belenenses SAD só tem a agradecer aos extraordinários colaboradores, em especial ao Zé Luís e ao Nuno Almeida que para além de me terem recebido de braços abertos, foram aqueles que ao longo deste percurso estiveram diariamente predispostos a ajudar-me a evoluir e também a alcançar não só os objetivos institucionais como também as minhas metas pessoais.

Por fim agradecer à faculdade que me acolheu nos últimos dois anos. Foram momentos fantásticos que em muito se deve à espetacular turma do mestrado de desporto e a todos os docentes e funcionários que nos acompanharam ao longo deste período.

Índice

Agradecimentos	i
Índice	ii
Índice de figuras.....	iv
Índice de tabelas.....	v
Lista de abreviaturas e siglas	vi
Resumo.....	vii
Abstract.....	viii
1. Introdução	1
1.1. <i>Descrição geral do estágio</i>	2
1.2. <i>Principais objetivos do estágio</i>	3
1.3. <i>Descrição da estrutura do relatório de estágio</i>	4
2. Enquadramento da prática profissional	5
2.1. <i>Macro contexto</i>	5
2.2. <i>Contexto legal</i>	11
2.3. <i>Contexto institucional</i>	13
2.4. <i>Contexto de natureza funcional</i>	14
2.4.1. Visão, missão, identidade e valores	14
2.4.2. Organograma.....	16
2.4.3. <i>Instalações</i>	18
3. Realização da prática profissional	19
3.1. <i>Conceção</i>	19
3.2. <i>Questões essenciais</i>	21

3.3. <i>Problemas em estudo e áreas de desempenho</i>	23
3.4. <i>Atividades, tarefas e ações</i>	30
3.4.1. Diretor futebol de formação	30
3.4.2. Diretor/Delegado ao jogo	41
3.5. <i>Dificuldades e resoluções</i>	43
4. <i>Conclusão, síntese geral e perspectivas futuras</i>	45
4.1. <i>Principais conclusões</i>	46
4.2. <i>Análise dos efeitos e das consequências da intervenção realizada</i> ...	48
4.3. <i>Apresentação das limitações</i>	49
4.4. <i>Perspetivas e sugestões futuras</i>	51
Referências	52
Anexos	54

Índice de figuras

Figura 1. Organograma Belenenses SAD 2019/20	16
Figura 2. Correio eletrónico	32
Figura 3. Plataforma Score - FPF	33
Figura 4. Mapa de castigos - AFL.....	34
Figura 5. Plano de treino.....	38
Figura 6. Plano Anual/Mensal.....	39
Figura 7. Novo emblema Belenenses SAD	50

Índice de tabelas

Tabela 1. Distribuição mensal das atividades a realizar.....	20
Tabela 2. Distribuição semanal das atividades a realizar.....	21

Lista de abreviaturas e siglas

FPF – Federação Portuguesa de Futebol

AFL – Associação de Futebol de Lisboa

LPFL – Liga Portuguesa de Futebol Profissional

SAD – Sociedade Anónima Desportiva

SDUQ – Sociedade Desportiva Unipessoal por Quotas

UEFA – Union of European Football Associations

LDA – Limitada

FMH – Faculdade de Motricidade Humana

Resumo

Este relatório tem como objetivo descrever e analisar as funções e tarefas realizadas no estágio no Belenenses Sociedade Desportiva de Futebol, SAD com o intuito de obter o Grau de Mestre em Gestão do Desporto, na Faculdade de Motricidade Humana, da Universidade de Lisboa. Neste período a grande maioria das tarefas desenvolvidas estavam diretamente ligadas às funções de diretor da formação dos escalões jovens e ainda como diretor da equipa de Sub19 e Sub23, sendo que pontualmente foram exercidas funções em outras áreas que envolvem o futebol da SAD, nomeadamente administrativas, logísticas, financeiras e de recursos humanos. Ao longo do presente documento serão abordados três temas fundamentais: a questão da implementação das sociedades anónimas desportivas e os aspetos que estão diretamente ligados à separação do clube e da sociedade anónima; a importância dos escalões de formação e como uma boa organização e implementação estratégica de boas práticas e procedimentos beneficia o clube e os seus atletas; e ainda às questões relacionadas com a obtenção do grau de entidade formadora por parte da Federação Portuguesa de Futebol. Neste último ponto, e acabando por ser o grande foco da prática, é abordado o tema da certificação das entidades formadoras. As funções e atividades do dia a dia acabam por ser desenvolvidas sempre com vista a atingir o grande objetivo, que é a sua implementação na próxima época desportiva (2019/20).

Palavras-Chave: SAD's, Futebol formação, Entidade formadora, Estratégia, Gestão

Abstract

This aim of this report is to describe and analyze the functions and daily activities performed during my internship at Belesenses Sociedade Desportiva de Futebol, SAD with the goal of obtaining the Masters in Sports Management, in Faculdade de Motricidade Humana, of Universidade de Lisboa. During this period the majority of the assignments developed were directly related with the role of Youth Football Director, as well as Director of Under-23 and Under-19. Eventually functions in administrative, logistical, accounting and human resources departments were also part of the duties in the Football of the SAD .The present document will address three fundamental themes: the question of implementation of anonymous sports societies and the aspects directly related to the segregation of club and SAD; the importance of Youth levels, as well as the benefits of a well-structured organization, strategic and planed implementation of best practices and procedures that benefits the club and the individuals; the achievement of the official Youth Competition Certification by the Portuguese Football Federation. The main challenge of getting the approval for the Youth Competition Certification awarded by the Portuguese Football Federation for Belenenses SAD, which turns out to be the main focus of the daily practical activities, is presented.

Keywords: SAD, Youth Football, Youth Competition Certification, Football Strategy, Management

1. Introdução

A gestão de uma entidade desportiva, enquanto competência transversal a dirigentes, treinadores e agentes, tem sido descrita na literatura como fundamental para o sucesso de clubes, associações e federações (Madhu & Ashwani, 2018). No entanto, esta é também apresentada como uma atividade complexa e em constante evolução.

É neste contexto que surge a figura do gestor do desporto – um profissional que seja responsável pela gestão eficiente de todos os recursos (sejam materiais, financeiros ou humanos), pelo planeamento de atividades, pelo desenvolvimento de parcerias comerciais e desportivas e, ainda, pela programação da comunicação interna e externa da organização (Dugalic & Lazarevic, 2016; Zec, 2011).

Atuando num campo multidisciplinar em permanente mutação, é, portanto, fundamental que os profissionais desta área sejam dotados de um conjunto de ferramentas que lhes permitam fazer a diferença. Especificamente, uma das características mais importantes é ser capaz de reconhecer e conhecer o contexto no qual está inserido, adaptando-se às alterações dos indivíduos e do mercado como um todo. De acordo com o Professor Doutor Gustavo Pires

“(…) conhecimentos só adquirem significado se forem contextualizados ao ambiente onde estão a ser aplicados. Quer dizer, não chega aplicar as funções da gestão – planejar, liderar, coordenar e controlar. É necessário conhecer o ambiente cultural, económico, social, político e tecnológico onde elas estão a ser aplicadas.” (Pires & Lopes, 2001, p. 97).

Do mesmo modo, é essencial que um gestor do desporto seja capaz de gerir a mudança e de manter os objetivos estratégicos de longo prazo alinhados entre todos os *stakeholders*. Para tal, é fundamental que os profissionais desta área sejam capazes de realizar uma autoavaliação constante, reestruturando os processos e práticas internas, e ajustando o modelo de negócio de acordo com as necessidades (Hayes, 2018).

O presente relatório descreve a experiência de estágio nas equipas de formação do Belenenses Futebol SAD e aborda, precisamente, a gestão e o desenvolvimento destas competências. A divergência atual, entre o clube e a Sociedade Anónima Desportiva (SAD), é um fator determinante de análise neste trabalho, tendo influenciado toda a preparação inicial, bem como o decorrer da época desportiva.

No contexto descrito adiante, realça-se, ainda, a existência de uma estrutura vertical curta, o que facilitou o envolvimento nos processos de decisão e o contacto direto com a administração da organização – nomeadamente na definição de objetivos, prioridades e ajustes permanentes – e contribuiu, decisivamente para o desenvolvimento pessoal e profissional do mestrando.

1.1. Descrição geral do estágio

Este relatório é alusivo ao estágio curricular exercido no “Os Belenenses – Sociedade Desportiva Futebol, SAD”, no intervalo de janeiro de 2019 a maio de 2019 (embora tenha iniciado as primeiras atividades no decorrer de novembro do ano anterior), pertencente ao 4º semestre do Mestrado em Gestão do Desporto da Faculdade de Motricidade Humana da Universidade de Lisboa.

O referido estágio teve duas etapas bastante distintas. No começo, enquanto estagiário, foi desempenhado o papel de diretor da equipa de juniores (sub19) auxiliando o coordenador da formação em algumas tarefas que fossem surgindo com o decorrer do tempo. A partir de janeiro houve uma alteração com a saída do coordenador da formação. Foram então iniciadas as funções de diretor da formação e pontualmente como delegado da equipa profissional de Sub23, continuando ainda a exercer as tarefas iniciais como diretor da equipa de juniores.

A escolha do local de estágio resulta de uma fusão de um conjunto de experiências anteriormente vividas com objetivos pessoais e profissionais a médio e longo prazo. De uma forma resumida as experiências anteriores como treinador na formação de clubes como o Leixões e o Boavista tiveram grande influência na escolha do percurso académico, nomeadamente na escolha do mestrado de gestão do desporto. Ao estar inserido no contexto de clubes de renome da formação do futebol português foi perceptível a importância que tem de ser reconhecida toda a estrutura que envolve o jogo em si. E foi a partir da análise desse paradigma que foi entendida a importância que um gestor do desporto tem e terá dentro de toda a dinâmica desportiva de um clube, seja ele de que modalidade for.

Este exercício completou o trajeto académico da melhor forma possível, pois, e após a mudança, as atividades desempenhadas foram expostas a um contexto mais desafiante e teoricamente próximo daquele que foi vivido no decorrer do mestrado.

1.2. Principais objetivos do estágio

Os objetivos do estágio foram definidos numa fase inicial do estágio nesta instituição. Surgiram algumas mudanças ao longo do percurso o que teve interferência em alguns dos objetivos inicialmente marcados bem como a introdução de novas metas.

Sendo importante balancear estes objetivos e dividi-los em gerais e específicos:

Objetivos gerais:

- Coordenar e dirigir os escalões de formação do clube;
- Planear e estruturar a próxima época de acordo com o manual de certificação FPF.

Objetivos específicos:

- Aumentar o número de atletas nos escalões de formação;
- Promover e dinamizar os escalões de formação;
- Aumentar receitas provenientes dos escalões de formação;
- Potenciar o comportamento social dos atletas.

1.3. Descrição da estrutura do relatório de estágio

Este trabalho está dividido em quatro grandes grupos, começando em situações relativas à teoria existente passando posteriormente para a prática dos últimos meses. No ponto inicial foi feita uma breve introdução bem como uma descrição de todo o procedimento acerca da escolha do local de estágio.

Posteriormente, e no capítulo dois está presente a literatura contextualizada ao estágio estando esta dividida em: “Macro contexto”, “Contexto Legal” e ainda o “Contexto institucional e Natureza funcional”.

No terceiro capítulo foi feita a exposição das funções desempenhadas ao longo dos últimos meses, as questões essenciais que serviram de guia para este período e ainda a descrição de tarefas e atividades desenvolvidas de acordo com a função em causa.

Por último temos a conclusão que aborda as dificuldades que foram vivenciados, as ilações que se retira das atividades desenvolvidas e também o que poderá ser o futuro dentro, ou não, da instituição que acolheu este estágio.

2. Enquadramento da prática profissional

É neste momento que se inicia um dos capítulos mais relevantes de todo este documento. É aqui que serão abordados os temas que se acredita ser chaves para todo este processo de forma a enquadrar a prática na literatura existente.

2.1. *Macro contexto*

Gestão é a arte de liderar uma organização, combinando os recursos que possui (humanos, físicos, financeiros, etc), com o intuito de atingir os objetivos em condições de produção máxima (Moisescu & Moisescu, 2013).

Com o aumento da globalização, comercialização e da responsabilidade na indústria desportiva das últimas décadas as organizações sentiram a necessidade de adotar sistemas de gestão mais sofisticados e a se tornarem mais orientadas para os negócios (Taylor, Doherty, & McGraw, 2015).

Nesta lógica, os autores Moisescu e Moisescu (2013), defendem que um sistema de gestão assegura o exercício das funções e relações dentro da organização. Sendo ainda definido como a totalidade dos elementos decisórios, organizacionais, informativos, motivacionais da organização, por meio dos quais se exerce a totalidade dos processos e relações de gestão, tendo em vista obter a maior eficiência possível. Já no caso das organizações desportivas em específico, defendem que a ênfase passa da gestão à liderança, do desenvolvimento e otimização à transformação e mudança, do cumprimento de funções a papéis, de liderar pessoas a inspirar e mobilizar pessoas.

Os recursos humanos são de uma importância extrema, juntamente com outros recursos intangíveis de uma organização desportiva. Atrair, desenvolver e reter pessoas com talentosas pode fornecer a uma organização os recursos necessários para o seu crescimento, em última análise, ganhar vantagem competitiva (Taylor, Doherty, & McGraw, 2015).

Relativamente à vertente competitiva, Moiescu e Moiescu (2013), defendem que no geral as organizações desportivas estão expostas a ambientes de competição em constante mudança. Desta forma destacam a importância de um conjunto de questões que devem ser analisadas, tais como: O que deve ser feito? Quando e onde deve ser feito? Como e por quem deve ser feito? E por último, mas não menos relevante, quais são os recursos devem ser utilizados para realizar determinada ação?

Segundo os mesmos autores, a resolução destes problemas depende da antecipação de mudanças nas organizações desportivas com adaptação às condições económicas, políticas e tecnológicas para contrapor a concorrência e conseguir alcançar um sucesso na organização.

No seguimento da ideia acreditam que o sistema de gestão mais utilizado no mundo do desporto é através de objetivos previamente estabelecidos. Isto é, consiste em definir metas, planejar formas para as alcançar (e.g. programas de treino), criar processos de controlo e de avaliação de desempenho. Desta forma são implementados planos e avaliados os resultados.

Assim sendo, e para que seja possível atingir tais objetivos as equipas/clubes acabam por depender em grande parte dos jogadores que as compõem (Kristiansen, Parent & Hou, 2017). Sem atletas talentosos e altamente qualificados existem maiores dificuldades em diversas áreas, por exemplo a organização tem menos chances de atrair público e tornar potenciais investidores, patrocinadores e anunciantes interessados comercialmente em fazer uma parceria com o clube (Kristiansen, Parent & Hou, 2017).

Para apetrechar as suas equipas, os clubes de futebol, realizam investimentos significativos na aquisição de jogadores, visando melhorar a qualidade do jogo, o que promove o crescimento da atratividade do investimento do clube como uma unidade de negócio. Dentro de esta lógica também os clubes, não todos, acabam por investir na formação de jovens jogadores para que os melhores cheguem as suas equipas principais.

Um dos casos em que a aposta na formação desportiva é bastante visível ocorre na seleção alemã de futebol. Após o insucesso no Euro 2000 (ficou em último lugar da fase de grupos atrás de Portugal, Roménia e Inglaterra) a seleção realizou uma análise do estado do futebol no país e concluiu que as melhores escolas de futebol alemãs estavam nos clubes de maior sucesso (Kristiansen, Parent & Hou, 2017). O que se percebeu que seria insuficiente para obter melhores resultados nas competições futuras. Os mesmos autores defendem que seria impossível confiar apenas nos clubes no que diz respeito ao desenvolvimento e evolução dos jovens. Como consequência do péssimo resultado obtido, foi estabelecido um programa de desenvolvimento do futebol juvenil.

Assim, a Federação Alemã de Futebol gradualmente forneceu, a todos os níveis de clubes, jogadores jovens de alta qualidade. Os jovens jogadores são acompanhados por equipas médicas e foi ainda criado uma base de dados relativa a todos os jovens atletas das diversas equipas. Desta forma estava disponível informações completas sobre jogadores e treinadores (Kristiansen, Parent , & Hou, 2017).

É óbvio que os investimentos em jogadores jovens perspetivam altos retornos no futuro. Embora, e de acordo com os requisitos para efeitos contabilísticos, definidos pelo Regulamento de Licenciamento de Clubes e Fair Play Financeiro da UEFA (2018), apesar de o clube de futebol puder obter algum benefício da utilização ou transferência de jogadores da formação, as despesas financeiras com jovens jogadores (formados localmente) não são refletidos no balanço anual, porque, somente, os custos de registos de jogadores adquiridos são sujeitos a contabilização (UEFA, 2018). Reforçado a mesma ideia, Oprean e Oprisor (2013), destacaram que os jogadores destes escalões de formação não podem ser reconhecidos como uma categoria de ativos porque não atendem aos critérios.

Para que estes jovens acrescentem qualidade (do ponto de vista desportivo) às equipas principais dos seus clubes e ainda para que um dia tragam ao clube um retorno do investimento feito em todo o seu percurso de

formação é necessário que as etapas e a forma como as ultrapassam sejam feitas com sucesso.

A formação desportiva, e a qualidade e organização da mesma, tem um papel fundamental no futuro dos praticantes. Se tivermos em atenção os resultados do estudo realizado pelos autores Morris, Tod e Oliver (2015), concluíram que a transição dos escalões da formação para os seniores é uma etapa bastante importante e que por vezes não é bem-sucedida. Segundo os autores apenas 17% dos atletas que foram campeões nacionais de juniores chegam às equipas seniores, 31% acabam por estagnar o seu desenvolvimento e tornam-se atletas recreativos, 28% realizaram a atividade de forma irregular e ainda 24% desistem da prática. Além disso, e ainda segundo Morris, Tod e Oliver (2015), os atletas descrevem esta transição como a mudança mais difícil à qual foram sujeitos.

Stambulova (2003) identificou que as transições entre escalões vêm com um conjunto de barreiras e/ou desafios específicos, como por exemplo a necessidade de uma maior aptidão física no desporto de elite, que precisam ser superados para que seja atingida uma transição de sucesso.

Para lidar com estes desafios é possível utilizar fatores internos e externos. Os fatores internos descritos são: conhecimento, habilidades, traços de personalidade, motivação. Já os fatores externos, poderão ser: fatores sociais e apoios financeiros (Stambulova, 2003). Quando o atleta têm uma multiplicidade de recursos como por exemplo o conhecimento do tipo de transição que irá realizar, habilidades motoras, traços de personalidade e motivação, estes são mais propensos a superar as dificuldades e a avançar para o escalão seguinte, como por exemplo a passagem de júnior para sénior, com maior sucesso (Morris, Tod & Oliver, 2015).

A estrutura de organização dentro da qual ocorrem estas transições poderá ter um papel influenciador na capacidade dos atletas de lidar com a mudança. Psicólogos desportivos têm discutido possíveis fatores organizacionais que influenciam esta etapa. Por exemplo são identificados temas que consideram chave no que diz respeito à organização estrutural e

ao ambiente de treino que se acredita estar associada ao desenvolvimento de talentos e às suas transições. São eles:

- Definição de objetivos de longo prazo não esquecendo que as organizações devem ter uma visão, propósito e identidade sistematicamente planejados e implementados (Martindale et al., 2005);
- A importância da comunicação, estabelecendo redes e mensagens de apoio coerentes aos atletas (Martindale et al., 2005);
- Importância das características necessárias para se tornar um atleta elite. É referido, ainda por Martindale et al. (2005), que as organizações precisam de se concentrar em destacar o desenvolvimento a longo prazo e não o sucesso precoce;
- Utilização de estratégias de desenvolvimento individualizado, em que os atletas recebem um plano de objetivos individuais, implementado pelas organizações (Martindale et al., 2005);
- Por último especificam que cada um dos quatro tópicos anteriores ajudarão a criar uma abordagem integrada e sistemática para desenvolver jovens jogadores em atletas profissionais de sucesso. Da mesma forma que, caso o atleta não alcance o sucesso, esses programas ajudarão a desenvolver habilidades para o futuro, já que podem ser transferidas para outras etapas das suas vidas (Martindale et al., 2005).

A forma como as organizações gerem os seus recursos varia entre si, da mesma forma que as pessoas responsáveis pelo desenvolvimento e transição de talentos variam entre as diversas organizações (Relvas, Littlewood, Nesti, Gilbourne, & Richardson, 2010). Essa variação na estrutura acaba por permitir que diferentes filosofias e formas de desenvolver os jovens talentos sejam implementadas.

Estas variações na disposição interna das organizações acabam por também estar ligadas a fatores macro que devem ser equacionados, como por exemplo o contexto e a cultura em que estas estão inseridas.

Os diferentes investimentos financeiros e estruturais para o desenvolvimento de talentos melhoram definitivamente as possibilidades de mais jovens, em desportos específicos, desenvolverem as suas capacidades tendo em vista uma futura carreira como atleta de elite. Temos o caso de alguns países, como Espanha e Holanda, que investem mais no desenvolvimento da juventude do que a maioria dos outros países (European Club Association, 2012). Especialmente num país pequeno como é o caso da Holanda, que não pode permitir que sejam “desperdiçados” talentos, deve criar condições para que atletas talentosos se desenvolvam. (Kristiansen, Parent , & Hou, 2017).

O investimento financeiro, é um dos fatores externos mencionados anteriormente, acaba por criar condições de apoio à ciência desportiva ou até mesmo a programas educacionais para jovens para ajudar no seu desenvolvimento, o que, por sua vez, pode levar a uma maior percentagem de retenção e de sucesso dos jogadores.

Oprean e Oprisor (2013) destacaram a importância que os escalões de formação têm para um clube de futebol uma vez que garante um processo de recrutamento, ajuda a reduzir a idade média da equipa principal e permite a continuidade da modalidade, neste caso o futebol. Ao nível máximo do futebol europeu é obrigatório a existência de uma “academia”, estando este critério presente nos regulamentos de licenciamento da UEFA (2018). A Federação Portuguesa de Futebol (FPF) optou por adotar um sistema similar para os clubes que participem na Liga Profissional de Futebol, tendo sido atualizado a última vez em junho de 2018.

Assim, os clubes devem ter um sistema de recrutamento e prospeção bem estabelecido, equipas separadas por diferentes faixas etárias, programas educacionais, pessoal qualificado, estratégia de gestão e uma estratégia de desenvolvimento aprovada pelo licenciamento (FPF, 2018).

2.2. Contexto legal

O assunto das SAD's chegou a Portugal em meados do anos 2000 com as primeiras a serem construídas no Sporting Clube de Portugal e Futebol Clube do Porto e de seguida no FC Alverca (Jornal Público, 1999).

Nos anos seguintes o desporto e o mundo do futebol, em particular, sofreram várias mudanças uma delas diretamente ligada à parte jurídica e à criação das SAD's – Sociedades Anónimas Desportivas – que mudou a forma de gestão nos clubes Portugueses. Até ao ano de 2013 os clubes desportivos, de futebol ou de outras modalidades, poderiam estar constituídos sob um estatuto de pessoa coletiva sem fins lucrativos, estando sujeitos a um regime especial de gestão. Outros, caso o desejassem, poderiam constituir-se, segundo um decreto-lei de 1997, enquanto sociedades anónimas desportivas (Jornal de Negócios, 2013).

A importância de aumentar os níveis de transparência no desporto devido aos elevados fluxos monetários que eram gerados levaram o Estado Português, em 2013, e através do decreto-lei nº10/2013, 25 de janeiro, a declarar como obrigatório que todos os clubes que pretendessem participar nas competições profissionais teriam de criar uma SAD ou uma Sociedade Desportiva Unipessoal por Quotas.

Foi desta forma que o Governos Português, através do decreto de lei acima referido, decidiu contra as irregularidades e desigualdades presentes no mundo do desporto de alto rendimento. Desenvolvendo formas jurídicas que contrariem as desigualdades e coloquem todos os participantes nessas competições no mesmo patamar, com deveres e obrigações.

Segundo o Decreto-Lei nº. 10/2013, de 25 de janeiro:

“Entende-se por sociedade desportiva a pessoa coletiva de direito privado, constituída sob a forma de sociedade anónima ou de sociedade unipessoal por quotas cujo objeto consista na participação numa ou mais modalidades, em competições desportivas, na promoção e organização de espetáculos desportivos e no fomento ou desenvolvimento de atividades relacionadas com a prática desportiva da modalidade ou modalidades que estas sociedades têm por objeto.”

Para tal é exigido, a cada entidade, um valor para o capital social mínimo de acordo com o tipo de societário adotado. Este valor varia ainda de acordo com a competição profissional que está inserido.

Segundo o Artigo 7º do Decreto-Lei nº. 10/2013, as sociedades desportivas que participem na primeira liga e que adotem o tipo de sociedade anónima tem um valor mínimo de um milhão de euros para o seu capital social, já se optar por uma sociedade unipessoal por quotas o valor é de 250 mil euros. No caso da participação ser na segunda liga profissional os valores baixam para 200 mil euros e 50 mil euros, respetivamente. (Nota: caso a classificação dite a subida de divisão a sociedade desportiva terá de aumentar o valor do seu capital social de acordo com o descrito acima).

Este novo regime jurídico é constituído através de três formas: “1) *de raiz*; 2) *Por transformação de um clube desportivo*; e 3) *Pela personalização jurídica de uma equipa que participe ou pretenda participar, em competições desportivas.*” (Decreto-Lei nº. 10/2013, de 25 de janeiro). De uma forma resumida uma sociedade desportiva não necessita de um clube fundador; na segunda o clube passa a ser uma SAD; na alínea três o clube tem de ter pelo menos 10% da sociedade.

De acordo com a secção II – Direitos especiais e desportivos, no Artigo 23º do Decreto-Lei nº. 10/2013, de 25 de janeiro, a participação direta do clube fundador na sociedade anónima desportiva não pode ser inferior a 10% do capital social. Se a este ponto tivermos em consideração o Artigo 4º do mesmo decreto de lei “o clube desportivo que tiver constituído uma sociedade desportiva, ou personalizado a sua equipa profissional, só pode participar nas

competições desportivas de carácter profissional com o estatuto jurídico de sociedade desportiva.” Temos presente duas das justificações mais importantes para o bem-estar entre o clube fundador e a sociedade desportiva constituída. Este fator é determinante para contextualizar o estado atual de muitos clubes em Portugal, mas principalmente para o caso em estudo.

O Artigo 24 da mesma secção dá conta da obrigatoriedade da transferência para a sociedade desportiva “*os direitos de participação no quadro desportivo “(...) bem como os contratos de trabalho desportivos e os contratos de formação desportiva”* (Decreto-Lei nº. 10/2013, de 25 de janeiro). Esta transferência representa um grande peso no que diz respeito ao valor dos ativos da sociedade desportiva já que, normalmente, os atletas são o maior ativo dos clubes. De forma contrária o Artigo 25º, que é determinante para todo o processo deste estágio, transmite a necessidade do clube fundador e da sociedade celebrarem um acordo contratual para a utilização das instalações por parte da sociedade. Isto é, por exemplo, o clube cede o estádio para a sociedade disputar os seus jogos na competição profissional.

2.3. Contexto institucional

A contextualização do Belenenses SAD é deveras importante para se entender a complexidade e dificuldade das situações vividas ao longo dos últimos meses, não só pela dimensão do ambiente onde está inserida (primeira liga profissional de futebol) mas também pela cultura e passado que tem associada a si.

O Clube de Futebol Os Belenenses constituiu SAD no dia 18 de novembro de 1999. Desde esse dia o clube e a SAD foram um só, como acontece na maioria dos casos no nosso futebol.

Após problemas financeiros do clube, e no contexto passado a sociedade anónima agregada ao clube, viu-se obrigada a pedir ajuda externa a um investidor para conseguir suportar todos os encargos assumidos pelo

clube, e por toda a envolvimento da altura (futebol, modalidades, instalações, etc).

No dia 14 de novembro de 2012 a CodeCity Sports Management LDA, liderada pelo atual presidente da sociedade, acabou por adquirir 51% da SAD. Ficando o restante dividido entre clube (10%), sócios e outros.

Desde esse dia as relações entre o clube e a SAD foram sofrendo divergências administrativas o que culminou com a separação das duas partes. Estas divergências agravaram quando a SAD e o clube não tinham a mesma perspectiva sobre um acordo celebrado anteriormente relativamente à recompra dos tais 51%. De um lado tínhamos o clube que defendia a possibilidade de recompra em duas datas assinadas na altura da compra e a SAD que defendia que esses termos não eram válidos. Após este desentendimento ter seguido para os tribunais foi à SAD que foi dada a razão.

No final da época 2017/2018 as relações acabaram por piorar e chegar a um ponto de separação total, tendo por sua vez chegado ao fim os acordos existentes entre o clube e a SAD, o que levaram o clube a criar uma equipa sénior iniciando nos distritais e a SAD a não ter instalações próprias e a ter que alugar o Jamor para poder prosseguir nos campeonatos profissionais.

Neste momento é praticamente visível as duas faces deste processo, sendo que ao olho comum existe dois clubes com o mesmo nome e até há bem pouco tempo com o mesmo símbolo.

2.4. Contexto de natureza funcional

2.4.1. Visão, missão, identidade e valores

Visão:

O BELENENSES SAD, pretende cada vez mais perfilar entre as melhores organizações de Futebol de Formação, nacionais e internacionais, com reconhecimento pela excelência na formação de atletas de alto nível,

proporcionando também aos seus atletas uma experiência enriquecedora e transformadora nas dimensões pessoais, sociais e profissionais.

Iniciando a sua formação nos petizes/traquinas e crescendo dentro da nossa organização até chegar ao patamar mais alto do nosso futebol.

Missão:

Formar atletas de acordo com identidade e valores do Belenenses SAD, dando prioridade ao desenvolvimento global, ao nível desportivo, social e cultural.

Permitir aos jovens com maior apetência para o Futebol acederem a patamares de rendimento superior, criando todas as condições para atingirem os níveis de excelência.

Identidade e Valores:

Adquirir uma identidade ganhadora, desenvolvendo uma atitude e ambição determinantes para o sucesso procurando sempre o máximo do desempenho.

Ser ambicioso, procurando sempre atingir grandes objetivos, não esquecendo a humildade que tem de ser chave do sucesso. A ambição de querer chegar ao sucesso não pode evitar as atitudes e valores que regem a sociedade, a ética desportiva e o fair-play.

Valores como a Humildade, Entrega, Esforço, Solidariedade, Companheirismo, Compromisso, Resiliência, “Orgulho e Altivez”, devem ser a bandeira identificadora de todas as equipas dos vários escalões e todos os quadros técnicos.

É ainda imprescindível que os pais têm de perceber a identidade e os valores, cada vez mais importantes saber ter Fair-Play com os adversários.

2.4.2. Organograma

No que diz respeito à estrutura organizacional da SAD do Belenenses, a entidade tem como objetivo crescer e melhorar em todas as suas áreas e departamentos, com vista a melhorar o contexto vivido por todos os colaboradores, mas também para atingir melhores resultados desportivos.

Esta necessidade de crescimento está diretamente ligada à separação do clube e da SAD tendo toda a estrutura sofrido perdas de recursos humanos e recursos materiais, visto que a SAD apesar de continuar com o futebol profissional, teve de iniciar todos os processos de raiz no que toca a formação de atletas e infraestruturas. A imagem abaixo mostra o organograma atualizado de toda a estrutura do futebol da SAD já com vista à próxima época da SAD.

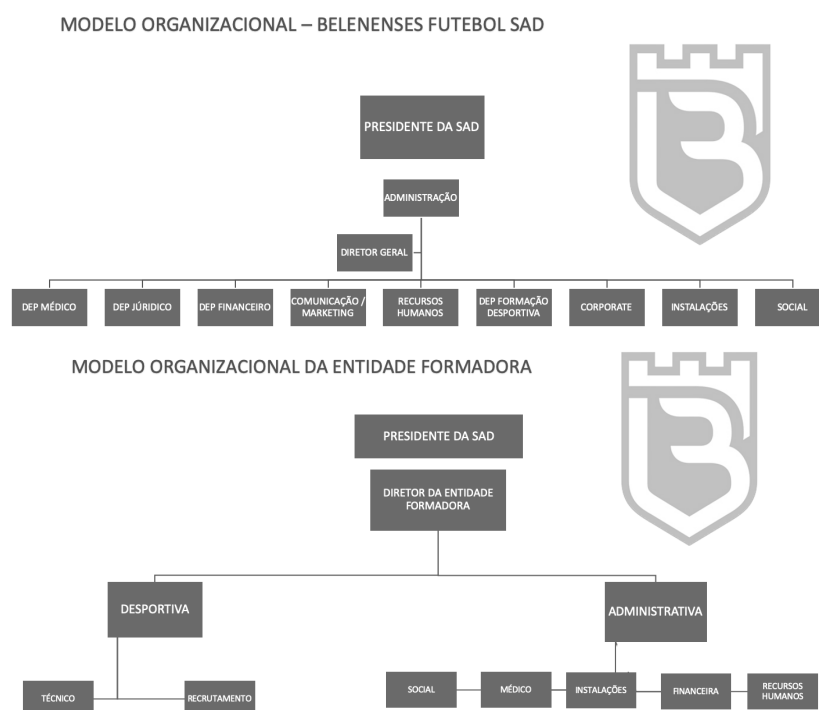


Figura 1. Organograma Belenenses SAD 2019/20

Ainda em relação à estrutura organizacional da sociedade desportiva o Conselho de Administração da SAD está a cargo do Presidente da SAD e dos restantes administradores da sociedade.

É possível identificar de que forma estão distribuídos os diversos departamentos do clube e ainda quais são aqueles que necessitam de receber

uma reestruturação de forma a crescer e a melhorar toda a estrutura na sua globalidade.

No topo na hierarquia está o Presidente da SAD no qual estão concentradas todas as decisões. Seguem-se diversos departamentos estando eles diretamente ligados ao Diretor Geral da sociedade que é o responsável por fazer a ligação de tudo o que se passa dentro da SAD com o Presidente. É aqui que estão concentrados todos os aspetos que surjam diariamente relativamente às equipas profissionais ou aos escalões de formação.

A SAD tem ainda diversos departamentos que fazem coligação com todos os outros, como é o caso do departamento financeiro e jurídico, mas também relativamente à imprensa, segurança, instalações e prospecção. Estas divisões estão em constante conexão com o futebol profissional.

Numa outra divisão está o futebol de formação que estruturalmente é gerida pelo coordenador da entidade formadora (está responsável pela coordenação técnica da entidade) e pelo Diretor Administrativo que, em conjunto com o Diretor Geral da SAD, agilizam todo o funcionamento dos escalões de formação quer a nível logístico, humano, material ou financeiro. Desta forma o Diretor Administrativo da entidade formadora tem funções de organização, estruturação e planeamento, já o coordenador técnico é um metodólogo que trabalha diretamente com as metodologias que se quer implementar em relação aos atletas, treinadores, treinos e modelos de jogo.

Outro dos aspetos importantes e que se deve ter em consideração é que esta organização está a ser trabalhada para a próxima época, o que leva a que muitas das funções ainda estejam por preencher. É natural que ao longo dos próximos dias e semanas a estrutura tome a sua forma final para a próxima época, especialmente no que diz respeito a toda a estrutura do futebol de formação.

Apesar de todos os colaboradores têm as suas funções definidas dentro dos diversos departamentos é de salientar o clima vivido dentro da organização e da grande entreaajuda que existe dentro do clube. A título de exemplo relativamente ao período de estágio existiu por várias ocasiões uma

permuta no que toca à realização das diversas tarefas no dia-a-dia da SAD o que acaba por facilitar a resolução de todos os problemas que surgem apesar do reduzido número de efetivos.

2.4.3. Instalações

Este é sem dúvida o tema mais sensível de todo o processo de separação entre o clube e a Sociedade Anónima Desportiva do Belenenses. E é a ele que estão associados a maioria dos problemas e dos entraves ao crescimento de toda a estrutura bem como da obtenção de melhores resultados desportivos das diversas equipas.

Como referido na análise teórica no início deste documento, ao ser constituída a sociedade desportiva, foi celebrado um acordo as partes que continha os pontos do acordo de cedência dos espaços do clube à SAD. Desta forma e com a “guerra” existente entre as partes o contrato não foi renovado, chegando ao fim no dia 30 de junho de 2018.

A partir deste momento foi necessário, por parte da SAD, encontrar um local para não só treinar, mas também para disputar os jogos oficiais. Ainda acrescentando a isto são sempre necessários outros espaços como lavandaria, escritórios, balneários, armazéns, etc.

Foi então que as equipas profissionais utilizaram as instalações do Jamor não só treinarem, mas também para a equipa A jogar os seus jogos. Já a equipa de Sub23 disputava os jogos no Estádio do Real SC, em Massamá.

Também foi no Jamor que toda a estrutura profissional se instalou, desde todo o material de jogo e de treino, até ao staff de fisioterapia (com as salas próprias e gabinete para conseguir prestar todos os tratamentos necessários bem como organizar todo o material necessário para o efeito) e pessoal da direção que utilizou um dos gabinetes para as diversas funções e ainda um pequeno auditório para as reuniões e conferencias de imprensa.

Passando o foco para o futebol de formação, e de acordo com as necessidades da certificação da UEFA, foram criados então os escalões de

formação da SAD do Belenenses Foi durante o mês de setembro, e já com pouco tempo para preparar as equipas, que se encontrou uma solução para as equipas jovens.

A solução foi o Campo Desportivo de Vila Fria que passou a ser a casa de todas estas equipas da formação e de tudo o que está associado. Não sendo o local com todas as condições que se deve exigir para este nível foi desta forma que se resolveu outro dos problemas de maior complexidade que a SAD viveu após a separação do seu clube fundador.

No total a SAD tinha à sua disponibilidade três campos de treino no Jamor para as equipas profissionais e um em Vila Fria para os escalões de formação e os estádios do Jamor e da Real SC para os jogos oficiais das equipas sénior e de Sub23. Em valor numérico estes campos são suficientes para que as equipas tenham as melhores condições para o decorrer da época. O grande problema desta resolução é a logística associada já que os balneários e os campos não são próximos o que leva a grandes caminhadas entre instalações. Para além de que o material também tem de ser movido de um lado para o outro de acordo com as necessidades de cada equipa, o que acaba por desgastar todos os atletas, treinadores e staff não em termos físicos, mas em termos mentais o que prejudica a obtenção de melhores resultados desportiva. Apesar de tudo isto tem de ser dado o reconhecimento do mérito de todos pela excelente época realizada tendo em conta todos estes inconvenientes.

3. Realização da prática profissional

3.1. Conceção

Após uma introdução mais teórica que serviu para contextualizar a produção desde documento é fulcral perceber que tipo de funções e atividades associadas foram desenvolvidas ao longo dos últimos meses.

Neste período foram desempenhadas diversas tarefas estando elas ligadas às funções de Diretor Administrativo do futebol de formação da SAD ou de diretor da equipa de Sub23 (Liga Revelação).

Foi então produzida uma listagem de tarefas que seriam necessárias desenvolver ao longo dos meses da produção deste documento, bem como dividir as diferentes atividades pelo decorrer da semana, como mostram os quadros abaixo:

Tabela 1. Distribuição mensal das atividades a realizar

Atividades	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho
Inscrição de jogadores	X	X	X			
Marcação/alteração de jogos	X	X	X	X	X	X
Receber mensalidades	X	X	X	X	X	X
Pagamentos de salários da formação	X	X	X	X	X	X
Desenvolver um evento - Caso seja aceite pela CMO aplicar		X	X	X	X	
Acompanhar a equipas da formação	X	X	X	X	X	X
Acompanhar equipa de sub23		X	X	X	X	
Organização de atividades em Excel			X	X	X	X
Desenvolver calendário din. (Prox. Época)			X	X	X	X
Levantamento de documentação AFL		X	X	X	X	X
Preparação para a próxima época (certificação)				X	X	X

Na tabela número 1 estão discriminadas as atividades que regularmente terão de ser desenvolvidas. É possível identificar que tais tarefas acompanham o decorrer do percurso na instituição estando diretamente ligadas às funções descritas anteriormente.

Tabela 2. Distribuição semanal das atividades a realizar

	Seg	Ter	Qua	Qui	Sex	Sab	Dom
Treinos Sub23	X	X	X	X	X		
Treino Juniores	X		X	X			
Treino Juvenis		X	X		X		
Treino Benjamins	X		X		X		
Treinos Pré-competição		X		X			
Doc. AFL					X		
Jogos Formação						X	X
Jogos Sub23					X	X	X
Castigos					X		
Microciclo (Sem. Seguinte)					X		

Já na Tabela 2 é feita uma distribuição das tarefas que são realizadas consoante o dia da semana. Desta forma é possível organizar o tempo e a forma de proceder de acordo com as diversas obrigações. Com isto o planeamento fica delineado diariamente possibilitando a criação de espaços temporais para elaborar tarefas de preparação da nova época no que diz respeito à certificação como Entidade Formadora FPF.

Após se perceber quais as funções e as atividades regulares que devem ser desempenhadas foi contruído um documento (Anexo 1), que, em suma, traduz o plano geral da semana com toda a informação que devia ser revista e/ou modificada. Este planeamento deverá ser realizado com uma semana de avanço para que seja possível resolver possíveis problemas com tempo.

3.2. Questões essenciais

O grande desafio do período de estágio foi conseguir gerir os escalões de formação da sociedade, e tudo o que a função de diretor administrativo implica, acrescentando ainda o planeamento e organização de todos os critérios necessário para que fosse possível, na época seguinte a este estágio (2019/2020), obter o aval da Federação Portuguesa de Futebol no que diz respeito ao processo de Certificação como Entidade Formadora.

Desta forma destaca-se questões relacionadas com a gestão de:

- Recursos humanos na formação (Departamento técnico e Staff)
- Atletas
- Encarregados de Educação
- Transportes
- Inscrições
- Espaços de prática

Em consonância com as áreas acima mencionadas os desafios para este período estavam ordenados da seguinte forma:

- I. Inscrição de todos os atletas dos escalões de juvenis e benjamins;
- II. Reagendar todos os jogos dos campeonatos que estavam adiados pela FPF (todos os jogos que se deviam ter disputado desde setembro até janeiro);
- III. Aumentar o número de atletas dos escalões de benjamins e traquinas;
- IV. Organizar as finanças do departamento de formação de forma a obter liquidez;
- V. Desenvolver os mecanismos para submissão da candidatura como entidade formadora.

Ao longo do tempo de estágio, e sendo os primeiros objetivos atingidos até à data limite (finais de fevereiro as equipas teriam de estar inscritas e em competição) foi possível estudar e conhecer por dentro o que é realmente a

questão da certificação, o que é realmente ser uma entidade formadora e a importância que tem para um clube profissional como o Belenenses SAD.

3.3. Problemas em estudo e áreas de desempenho

A quando do desafio proposto foi possível perceber que existiam dois grandes grupos temporais no que diz respeito às áreas de desempenho, isto é, aquilo a que era proposto teria de ser dividido em duas linhas temporais. Uma delas, no imediato, a inscrição dos atletas e a remarcação dos encontros era a prioridade máxima da organização tendo um espaço temporal de 5-6 semanas até ao fim das datas limites para os diversos casos mencionados. Enquanto que todo o processo de certificação é algo que se desenrola no tempo, que engloba todos os departamentos da estrutura e é alvo de reavaliações e análises sistemáticas.

Tendo em conta o grau de exigência do projeto, a falta de experiência na área e a fase prematura em que a formação do clube se encontrava foi deveras importante proceder à pesquisa e ao estudo do que diz o manual de certificação proposto pela FPF, bem como todo o regulamento e formas de processar que o caracterizam.

É indicado começar por perceber e dar respostas a questões como:

- Em que consiste o processo de certificação de entidade formadora exigido pela FPF?;
- Quais os parâmetros de avaliação?;
- A que objetivo o Belenenses SAD se propõe?;
- Quais os impactos que esta certificação terá no futuro da entidade e como é que tal processo a poderá ajudar a nível de organização e funcionamento?

Espera-se que nos próximos anos a formação em Portugal tenha um novo capítulo no que diz respeito à sua organização e planeamento das entidades que queiram apostar na formação desportiva de jovens.

No passado ano de 2015 a FPF iniciou o processo de certificação de entidades de forma a dar resposta à Lei 28/98, de 26 Junho, mais tarde substituída pela atual Lei 54/2017, de 14 de Julho, que destacava o facto de que os clubes teriam de se certificar para realizarem contratos de formação com os seus atletas. Apesar da necessidade de se ajustar a esta Lei também teve como objetivos perceber, reconhecer e avaliar as organizações que tinham escalões de formação e que davam formação a jovens com idades inferiores a 19 anos. Segundo a FPF (FPF, 2018, p.4), na última atualização do Manual de certificação de entidades formadoras 2018, este foi um fator *“decisivo para elevar os padrões de qualidade do processo de formação de praticantes em Portugal”*.

Este novo sistema de gestão das organizações, descrito no Manual de Certificação de Entidades Formadoras da Federação Portuguesa de Futebol (FPF) é regimentado através do Regulamento de certificação de entidades formadoras. Juridicamente, e analisando o Artigo nº1 do mesmo, este documento foi adotado ao abrigo do disposto no Artigo 10.º e nas alíneas a) e c) do número 2 do Artigo 41.º do Regime Jurídico das Federações Desportivas, aprovado pelo Decreto-lei n.º 248-B/2008, de 31 de dezembro, alterado pelo Decreto-Lei n.º 93/2014, de 23 de junho, e números 2 e 3 do Artigo 31.º do Regime Jurídico do Contrato de Trabalho do Praticante Desportivo e do Contrato de Formação Desportiva, aprovado pela Lei n.º 28/98, de 26 de junho, substituída pela Lei nº 54/2017, de 14 de julho (FPF, 2018).

Nos primeiros 3 anos este processo visava as equipas de futebol, na sua maioria das ligas profissionais. No início da presente época, 2018/2019, passou a estar disponível para qualquer entidade que pratique futebol ou futsal. Além do carácter de entidade formadora que poderá resultar deste processo, é ainda possível ser atribuída a designação de Escola de Futebol/Futsal ou Centro Básico de Formação de Futebol ou Futsal (CBFF).

Eis os seus significados:

Entidade formadora: *“entidade que se submete ao processo de certificação da FPF e que apresenta vocação e potencial para formar praticantes para os mais*

elevados níveis competitivos, nomeadamente para a sua equipa principal, sendo esse o seu principal objetivo” (FPF, 2018, p.3).

Escola de futebol ou futsal: *“entidade que se submete ao processo de certificação da FPF e que apresenta vocação para o incremento, ensino e desenvolvimento dos praticantes” (FPF, 2018, p.3).*

Centro Básico de Formação de Futebol ou Futsal (CBFF): *“entidade que se submete ao processo de certificação da FPF e que apresenta as condições mínimas de segurança e apoio/ assistência para disponibilizar a atividade de futebol ou futsal aos seus praticantes” (FPF, 2018, p.3).*

Sem menosprezar as diversas entidades, este documento foca, na sua grande essência, nas entidades formadoras que pretendam se certificar com no mínimo três estelas. Segundo a FPF (2018) este procedimento e a sua aprovação (entidade formadora) é obrigatório para todas as sociedades desportivas que participem em competições profissionais de futebol e ainda é aplicável a todos os clubes e sociedades desportivas que pretendam registar contratos de formação desportiva (FPF, 2018).

Reforçando esta ideia o Artigo 14º do Regulamento de Entidade Formadora diz-nos: *“Apenas as Entidades Formadoras com, pelo menos, 3 estrelas podem registar contratos de formação desportiva.”*

Após conhecer as definições bases deste tipo de processos é conveniente analisar minuciosamente o Manual de Certificação da FPF (versão de junho de 2018) onde estão presentes todos os critérios que serão posteriormente avaliados. Critérios esses que estão divididos por áreas e explicados de forma detalhada, quer no seu significado quer para qual das entidades se adequa, não esquecendo que cada um deles tem um peso no que diz respeito à avaliação final. Isto é, cada um dos critérios tem um número de pontos associados, pontos esses que surgem da soma das cotações dos diversos subcritérios.

Os critérios estão divididos da seguinte forma:

- Planeamento e orçamento (10 pontos);
- Estrutura organizacional e regulamento interno (10 pontos);
- Recrutamento ou angariação (10 pontos);
- Formação desportiva (15 pontos);
- Acompanhamento médico-desportivo (10 pontos);
- Acompanhamento escolar, pessoal e social (10 pontos);
- Recursos humanos (15 pontos);
- Instalações e logística (10 pontos);
- Produtividade (10 pontos).

É relevante desmistificar o que cada um dos critérios significa e quais os aspetos que as entidades tem de ter em conta, mas também é fundamental perceber que subcritérios estão associados e de que forma se pode atingir as diversas pontuações associadas com vista à obtenção dos objetivos da entidade. Desta forma a organização será capaz de fazer uma análise de fora para dentro e perceber o panorama existente.

Citando a FPF (2018, p.37) “(...) *é crucial saber se a Entidade dispõe do conjunto de instrumentos que lhe permitam projetar e planear a sua intervenção, bem como dos necessários recursos financeiros.*”. Ou seja, não só é necessário que as organizações sejam capazes de perceber o seu contexto real como entidade formadora, mas também que sejam aptas a criar os mecanismos para o ser.

É com base na afirmação da FPF que se resume o primeiro critério - “Planeamento e Orçamento” - que diz respeito à definição da missão e da visão pela entidade, bem como os seus objetivos estratégicos, plano de transição e o orçamento (que varia consoante o valor do orçamento global para o futebol). Sendo que cada um dos subcritérios, acima referidos, tem uma cotação diferente para cada um deles (variando de 0.5 a 2.75 pontos). No documento oficial da Federação Portuguesa de Futebol está expresso a cotação de cada subcritério, a sua cotação e ainda o documento a anexar para que seja submetido com sucesso.

Em segundo lugar aparece o critério da “Estrutura Organizacional e o Regulamento Interno”. É neste capítulo que está expresso as necessidades de um planeamento prévio no que diz respeito à organização e estrutura da organização bem como as normas de conduta de todos os seus intervenientes.

É dentro deste segundo critério, e respeitando os diversos subcritérios, que se representa o organograma e se constrói as linhas basilares da organização.

O Regulamento Interno torna-se então uma ferramenta estratégica de comunicação da Entidade com os praticantes, os Pais/ Encarregados de Educação e toda a comunidade envolvente (FPF, 2018). Na maioria dos casos as entidades formadoras apresentam o seu Manual de Boas Práticas no momento em que este critério é avaliado.

No critério número 3 – Recrutamento e/ou Angariação – a entidade deve mostrar de que forma procede nos casos de recrutamento e/ ou angariação de atletas e ainda dar a conhecer o perfil dos recursos humano que estão envolvidos nestes projetos.

Segundo a FPF (2018) o termo “Recrutamento” está diretamente relacionado com a competição/potencial/ performance já “Angariação” pressupõe o incremento do nº de praticantes, independentemente do potencial dos mesmos. Assim sendo recrutar é uma vertente mais competitiva, já angariar é conseguir aumentar o número de atletas participantes, sejam eles direcionados à competição ou apenas ao lazer.

O critério seguinte tem a sua base no anterior sendo que neste ponto da certificação a entidade terá de demonstrar as suas linhas orientadoras no que diz respeito às metodologias, planeamento e implementação, controlo e registo de todas as suas sessões da formação desportiva. É o critério que está ligado à prática da modalidade em si e a forma como se projeta o sucesso da mesma.

É neste capítulo que a entidade deve submeter a sua ideologia de trabalho nos escalões de formação bem como todas os mecanismos que estão

associados às equipas e aos seus atletas como por exemplo: plano anual ou mensal, unidades de treino, modelos de jogo, fichas de atletas, informações escolares, etc.

No capítulo número 5 – Acompanhamento médico desportivo – a organização deverá evidenciar o seu programa no que diz respeito à saúde visto que segundo a FPF deve se exigir especiais cuidados no que ao acompanhamento médico desportivo diz respeito. Trata-se de um período importante e sensível no processo de crescimento e maturação dos jovens jogadores que requer cuidados e supervisão médica, quer de âmbito preventivo, quer de terapêutica e acompanhamento continuado (FPF, 2018)

É neste capítulo que se expressa todo o planeamento e organização do departamento de saúde que a entidade disponibiliza para todos os seus atletas bem como as infraestruturas que se relacionam.

O critério seguinte, número 6, faz uma ponte bastante importante e que tem de ser olhada com toda a atenção por parte das organizações. Segundo a FPF (2018) é fundamental para as entidades prestarem atenção à carreira dual dos seus jogadores, desta forma o desporto e formação pessoal e social do jovem. A importância deste critério é evidente no decorrer da descrição do mesmo, visto que a FPF faz dá importância ao facto da necessidade de todos os seus atletas frequentarem um estabelecimento de ensino e à necessidade do clube promover o sucesso escolar. É neste ponto que se percebe a forma como a instituição faz o acompanhamento aos seus atletas no que diz respeito às suas áreas sociais, escolares e pessoais.

No critério 7, um dos com maior pontuação (15 pontos), o clube ou a sociedade desportiva tem de organizar toda a informação disponível acerca dos seus colaboradores. Este critério é direcionado a todos os elementos que compõem as várias áreas desde o diretor da entidade formadora passando por todos os elementos das equipas técnicas bem como os responsáveis pelos outros departamentos. É neste capítulo que está presente todas as qualificações necessárias para exercer as diversas funções dentro da

entidade. Cada uma delas com uma pontuação associada e que será um elemento fundamental na contagem final.

No número 8 – Instalações e logística – as entidades necessitam de provar que as suas infraestruturas estão de acordo com as necessidades exigidas para cada uma das designações pretendidas. Neste capítulo a entidade que fara a certificação terá em atenção os campos de treino, balneários, ginásios, gabinetes, salas de estudo, arrecadações, transportes etc.

Para os autores Wicker, Hallmann e Breuer (2012), as infraestruturas desportivas têm um impacto bastante significativo nos índices de atividade física, sendo que tal se traduz numa correlação bastante positiva entre as duas variáveis e o nível de atividade física dos residentes.

No último critério, o da “Produtividade” é dedicado aos jogadores e à sua produtividade ao longo da sua formação, quer a nível da entidade formadora quer na representação das diversas seleções nacionais. As suas cotações estão de acordo com resultados a nível individual com a chamada às seleções nacionais ou mesmo com proveitos económicos gerados.

A avaliação de todos estes critérios está ao cargo da comissão de certificação da FPF bem como a atribuição de qualquer designação. Esta comissão é composta por dois vogais e um presidente nomeados pela federação (FPF, 2018).

Segundo o regulamento este processo tem início no dia 1 de julho de cada época desportiva. É também no primeiro dia da época que é disponibilizado o acesso à plataforma informática da certificação. A entidade tem até ao dia 30 de março para submeter o processo de certificação. Segundo o Artigo 20º do regulamento *“Concluída a visita técnica de acompanhamento, é elaborado um Relatório Preliminar de Avaliação, pela equipa de certificação, que deve ser concluído até ao dia 15 de abril de cada época desportiva.”* O relatório final será elaborado até 31 de maio sendo que a entidade será notificada posteriormente a cerca do resultado.

Desta forma a Federação Portuguesa de Futebol, de forma a concluir todo este processo, emitirá um certificado esclarecendo se o clube ou sociedade desportiva, em questão, atingiu o grau de entidade formadora (3, 4 ou 5 estrelas) ou escola de futebol/futsal. Este certificado é entregue até ao último dia da época, ou seja, até dia 30 de junho.

Uma sociedade desportiva como é o caso do Belenenses tem de atingir, no mínimo, a certificação de três estrelas como entidade formadora, isto é, terá de atingir o patamar mínimo de todos os clubes ou sociedades desportivas que pretendam continuar a disputar os campeonatos profissionais de futebol.

O epicentro da questão é, e após desmistificar todo o processo, perceber o grau de desenvolvimento que a organização tem e em que estado se encontra a mesma.

É neste momento que se percebe que o nível apresentado até ao momento é bastante baixo, para não dizer quase nulo no que diz respeito ao futebol juvenil.

A organização não tinha sido capaz até então de desenvolver as suas ideias, de as organizar e ajustar ao novo contexto nem tinha material de suporte suficiente para apresentar uma candidatura, muito longe estaria de conseguir o objetivo traçado.

3.4. Atividades, tarefas e ações

3.4.1. Diretor futebol de formação

No decorrer deste período a função de Diretor da formação foi aquela que exigiu mais tempo e preocupação visto que existe uma ligação direta a várias equipas de trabalho, a várias personalidades, mas também pela fase prematura que a formação da SAD se encontrava (primeiro ano da formação após a separação).

A gestão de várias equipas de trabalho requer que sejam aplicados diversos conhecimentos adquiridos ao longo da vida académica, mas também é necessário ser capaz de gerir o lado humano de cada um, visto que temos idades e personalidades bastante diferentes.

Todos os dias são encontrados novos desafios e novos problemas que necessitam de ser ultrapassados. Sejam eles de cariz social (entre treinadores, jogadores e muita das vezes com os responsáveis dos atletas), técnicos (material de treino jogo, de planeamento e estruturação) ou relativos a infraestruturas (campo ou balneários) e logísticos com as dinâmicas inerentes a todas as sessões de treino, de jogos, processos de inscrições entre outros.

3.4.1.1. Caixa de correio eletrónico

Uma das atividades mais básicas ligadas à função de diretor administrativo era conferir diariamente as caixas do correio eletrónico da formação. Este é o meio de comunicação mais utilizado entre os clubes e a associação, e é o contacto que está mencionado, desde o início da época, em cartazes alusivos à formação do clube e aos períodos de captações.

Sendo esta a forma de contacto mais usada era frequente receber comunicados ou pedidos da AFL como também informações sobre as mudanças que podiam ocorrer nos horários dos jogos dos respetivos campeonatos. Era através deste e-mail que se conferia, por exemplo, se as cores dos equipamentos adversários estavam de acordo com os do Belenenses SAD (para não haver problemas à hora do jogo), solicitava documentos ou mudanças de horário (junto do clube adversário e posteriormente com a AFL) caso assim fosse necessário, etc.



Figura 2. Correio eletrónico

No início das funções havia ainda vários jogos oficiais para serem remarcados visto que as equipas de benjamins e de juvenis começaram a competir no mês de janeiro devido aos processos que existiam entre o clube e a SAD. Graças a isso apenas a equipa de juniores estava inscrita no início do campeonato e com a permissão para jogar.

Ainda através do correio eletrónico era frequente chegar a acordo com clubes para a realização de torneios ou mesmo jogos particulares, ou mesmo para convidar atletas para participar em treinos ou torneios (o mesmo acontecia com outros clubes a enviarem convites e a solicitar a presença dos nossos atletas em diversas atividades).

3.4.1.2. Inscrições

Igualmente as inscrições dos jogadores e de agentes desportivos ficavam ao cargo da função de coordenador e eram feitas a partir de uma plataforma online, com o nome de “SCORE”.

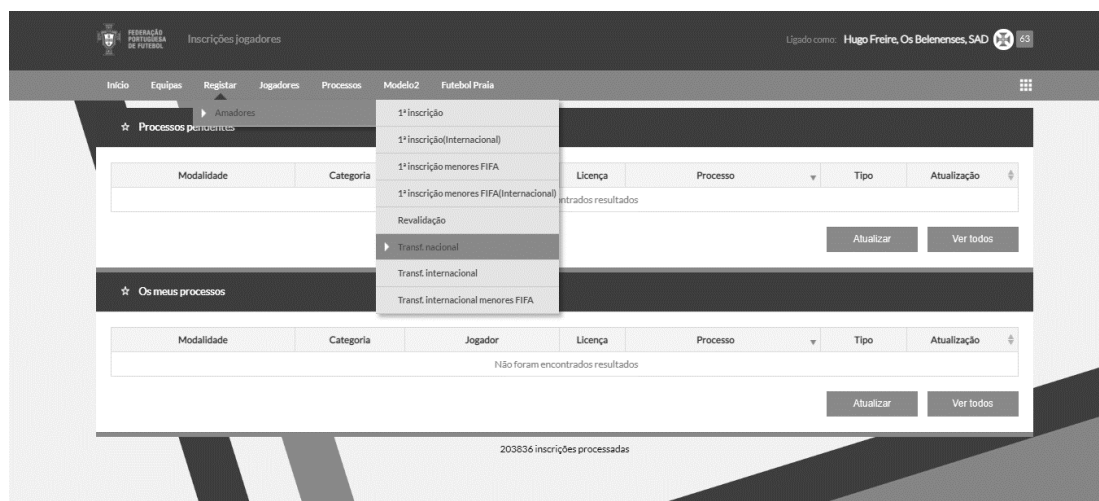


Figura 3. Plataforma Score - FPF

Na referida plataforma são introduzidos todos os dados pessoais dos atletas, bem como o exame médico (previamente agendado e realizado), o modelo de inscrição oficial da federação portuguesa de futebol (chamado Modelo 2), uma fotografia e ainda uma carta de dispensa caso fosse uma transferência de clube (carta essa que terá de ser solicitada ao clube, via email, pelo coordenador da formação).

Como se trata de camadas jovens o período de transferências e inscrições termina no último dia de fevereiro e não no último dia de janeiro como acontece na maioria dos campeonatos profissionais. Desta forma, e devido aos problemas que eram vividos na altura com os processos em tribunal entre clube e SAD, foi necessário inscrever grande parte dos jogadores da formação para iniciarem os seus campeonatos (as equipas de juvenis e benjamins só começaram a competir no mês de janeiro).

3.4.1.3. Visitas à Associação de Futebol de Lisboa

Ainda relacionado com a associação é necessário estar atento ao mapa de castigos que é comunicado pela Associação de Futebol de Lisboa todas as sextas-feiras.

Mapas de castigos	Arquivo
Época 2018/2019 Futebol de onze 📄 (Comunicado Oficial AFL N° 113 - Época 2018/2019) Futebol de Onze N° 099 do dia 08/05/2019 📄 (Comunicado Oficial AFL N° 109 - Época 2018/2019) Futebol de Onze N° 095 do dia 02/05/2019 Futsal 📄 Comunicado Oficial AFL N° 114 - Época 2018/2019) Futsal N° 100 do dia 08/05/2019 📄 Comunicado Oficial AFL N° 110 - Época 2018/2019) Futsal N° 096 do dia 02/05/2019	Época 2018/2019 Futebol de onze [32] Futsal [30] Futebol de sete [24] Futebol de Nove [19] Época 2017/2018 Futebol de onze [37] Futsal [38] Futebol de sete [28] Futebol de Nove [21] Época 2015/2016 Futebol de onze [36] Futsal [36] Futebol de sete [28]

Figura 4. Mapa de castigos - AFL

Similarmente às sextas-feiras era o dia de levantar toda a documentação presente na associação, como cartões dos atletas e agentes desportivos, as vinhetas para as fichas de jogo ou até mesmo os próprios blocos com as fichas de jogo e efetuar os pagamentos de multas ou de outras necessidades.

3.4.1.4. Contabilidade

No decorrer da época, e como é normal na maioria dos clubes que tem escalões de formação, é taxado um valor mensal aos atletas das diversas equipas (no caso do Belenenses SAD os juniores não pagam), acrescentando ao valor que tem de ser pago no início da época pela inscrição e o kit que é composto por diversos equipamentos do clube.

Como as funções foram iniciadas a meio do decorrer da época existiam alguns problemas de tesouraria que tiveram de ser solucionados e foi necessário atualizar tanto os valores a receber como os a pagar aos diversos treinadores e staff envolvido.

Este processo era simples, mas havia a necessidade de ser rigoroso com as datas de pagamentos das mensalidades (por parte dos atletas) e com as datas dos salários às equipas técnicas. Desta forma foi criado um documento de registo para que fosse possível registar tudo o que estava em caixa e também perceber quem estava em falta.

É uma tarefa chave em todo o processo, pois se o fluxo de dinheiro é atrasado pela demora no pagamento das mensalidades também o momento de efetuar os pagamentos de ordenados sofrerá, dando origem a uma espécie de mau estar entre todos.

3.4.1.5. Protocolo ESTEL-IPL

Acrescentando a estas funções constantes ao longo dos meses foi ainda desenvolvido um protocolo de estágio com a ESTEL-IPL para conseguirmos recrutar dois estagiários de fisioterapia e a elaboração dos horários dos alunos.

Este recrutamento passou a ser uma ajuda essencial para acompanhar as equipas da formação e nos treinos dos Sub23. Para além da ajuda no terreno este protocolo beneficia em muito os estudantes que o realizam visto que estão a estagiar num clube que participa nas competições profissionais recheada de atletas e profissionais de grande qualidade e experiência, mas também porque as suas sessões de trabalho são realizadas no decorrer da preparação dos treinos e jogos dessas mesmas equipas. Estão assim presentes em momentos específicos da preparação, recuperação e prevenção de atletas do mais alto nível. Para o clube também é uma mais valia visto que este tipo de iniciativas só enriquece a estrutura (com os protocolos e ligações celebradas, mas também com a entrada de futuros praticantes da área) e é possível baixar os custos associados a tal departamento. Este processo demorou cerca de um mês (mês de fevereiro) através da troca de emails e de reuniões da faculdade referida.

A capacidade de melhorar os recursos humanos é fundamental para o crescimento sustentado e para isso é importante realizarmos este tipo de protocolos com faculdades, não só por serem a nova geração que ira entrar

no mundo do trabalho, mas também porque é possível apetrechar os quadros com elementos valiosos através de custos reduzidos ou muitas vezes nulos (como foi o caso).

No caso deste primeiro protocolo celebrado tivemos a oportunidade de receber dois estudantes de Erasmus, o que sinceramente não era a nossa primeira escolha.

A SAD do Belenenses tem como objetivo crescer de forma a dar um salto qualitativo ao clube. Muitos dos colaboradores que entrem neste clube tem de perceber o contexto atual da situação e de que forma podem aproveitar essa situação para crescer e fazer crescer o clube. Algo que estudantes estrangeiros não percebem. Não pela sua falta de capacidade prática, mas sim, por não estarem dentro da situação que o clube e o desporto em Portugal vivem. Para estes alunos foi apenas mais um momento de avaliação o que será insuficiente no próximo momento em que o clube receberá tais estagiários.

Embora não tenha sido tudo de acordo com o planeado é possível dizer que foi positivo já que este protocolo foi celebrado já para além da segunda metade da época e tivemos de lidar com esta situação que não se esperava. É uma lição para a próxima época.

Desta forma foi possível reunir com os responsáveis da faculdade e limar algumas arestas para os próximos momentos, como por exemplo receber alunos portugueses que saibam da situação e do potencial do clube, mas também que sejam apaixonados pelo desporto e pela modalidade de futebol (o que é fundamental e não aconteceu de todo nesta primeira experiência).

Todo este processo foi guiado pessoalmente com visitas à faculdade e com trocas de e-mail com os professores responsáveis. Já a entrevista com os alunos e todo o trabalho de campo eram supervisionadas com o auxílio e presença de dois dos fisioterapeutas do clube. Foi ainda desenvolvido um horário específico para os alunos, distribuído pelos mesmos e pelos fisioterapeutas. A avaliação final foi feita em conjunto com a aprovação de todos os intervenientes.

3.4.1.6. Processo de certificação

Dentro da coordenação da formação os últimos meses foram dedicados à próxima época (2019-2020). Não só a idealizar o início da próxima época e de toda a organização que esta associada, mas também à criação de bases e mecanismos para que sejamos aprovados pela Federação Portuguesa de Futebol como entidade formadora, que, no caso do Belenenses SAD, o mínimo exigido são as 3 estrelas, embora internamente o objetivo seja alcançar as 4 estrelas.

Neste processo, a na altura que estávamos da época, o foco esteve mais em todos os critérios diretamente ligado aos atletas e às equipas, desde já por serem os elementos mais importantes mas também por serem aqueles que é necessário um maior cuidado e uma análise mais atempada visto que nestas idades, e ao contrário do futebol profissional, muitas das equipas acabam por se fechar ainda no mês de maio/junho com captações ou treinos experimentais para os escalões de base.

Ainda numa perspetiva puramente quantitativa este critério número 4 – Formação desportiva – é aquele que maior cotação tem, com o valor total de 15 pontos.

Como membro do departamento da formação, e já com a certeza que iria desempenhar funções para além do estágio curricular, foi possível trabalhar com uma base de maior sustento de forma a criar os alicerces para o início da próxima época.

Desta forma o trabalho realizado incidiu na preparação do dossiê de treino de cada equipa que será um dos elementos a avaliar pela Federação Portuguesa de Futebol no momento da sua visita e análise.

Este subcritério da certificação tem como objetivo documentar tudo o que envolve a preparação dos escalões de formação, quer a nível técnico ou tático quer a nível dos modelos e ideias basilares para todo o processo.

Desta forma este elemento de avaliação consiste na construção de um dossier, estruturado através de um índice, que englobe toda a época de uma equipa, desde o seu plano anual, com a inclusão do calendário competitivo, os respetivos mesociclos (planificação mensal), microciclos (planificação semanal e as unidades de treino. Ainda dentro deste dossier devem constar os momentos competitivos, isto é, as convocatórias para os jogos, os relatórios de jogo e ainda alguns dados estatísticos, quer individuais quer coletivos.

OS BELENENSES FUT, SAD – FORMAÇÃO

Plano de treino

Treino nº

Data

Equipa

Material

Conteúdos de treino

Conteúdos do próximo treino

Observações

Treinador/es

Avaliação do treino

Figura 5. Plano de treino

Seguindo esta logica foram criadas as fichas de inscrição individuais de atletas que irão conter toda a informação pessoal de cada atleta. Neste caso teremos um dossiê relativo ao atleta que englobara não só esta ficha individual, mas também o seu exame medico, modelo de inscrição da FPF, os desempenhos escolares e outras informações importantes sobre cada um dos diversos jogadores.

Especialmente para este critério foram desenvolvidos também todos os documentos necessários relacionados com o treino e o jogo das diversas

equipas. Como por exemplo fichas de treino, onde os treinadores terão de preencher com os diversos exercícios que compõem a sessão de treino, com os atletas presentes, material utilizado, ou mesmo com o dia, a hora ou a avaliação do mesmo (Figura 5).

Foi desenvolvido o plano anual para cada equipa (em excel como presente na figura 6), o chamado macro ciclo, e os planos mensais e semanais que deverão estar presentes nos dossiês de equipa.

2019	julho					
SEGUNDA-FEIRA	TERÇA-FEIRA	QUARTA-FEIRA	QUINTA-FEIRA	SEXTA-FEIRA	SÁBADO	DOMINGO
01 Campeonato - Sporting (c), Vila Fria - PSP OK (Equip branco)	02 Amigável - Benfica, Seixal - N precisa PSP ()	03 - - - 0	04 Treino - , Vila Fria às 18h00 - (Trazer Bf's dos pais)	05 - - - 0	06 - - - 0	07 - - - 0
08 - - - 0	09 - - - 0	10 Treino - - - 0	11 - - - 0	12 - - - 0	13 - - - 0	14 - - - 0
15 - - - 0	16 - - - 0	17 - - - 0	18 - - - 0	19 - - - 0	20 - - - 0	21 - - - 0
22 - - - 0	23 - - - 0	24 - - - 0	25 - - - 0	26 - - - 0	27 - - - 0	28 - - - 0
29 - - - 0	30 - - - 0	31 - - - 0	01	02	03	04
05	06	Notas:				

CAMPEONATO
TORNEIO
AMIGÁVEL
TREINO

Data	Competição	Adversário	Casa/Fora	Hora	Local	Policimento	Observações	Resumo
01/07/2019	Campeonato	Sporting	(c)		Vila Fria	PSP OK	Equip branco	Campeonato - Sporting (c), Vila Fria - PSP OK (Equip branco)
02/07/2019	Amigável	Benfica			Seixal	N precisa PSP		Amigável - Benfica, Seixal - N precisa PSP ()
03/07/2019								- - - 0
04/07/2019	Treino			às 18h00	Vila Fria		Trazer Bf's dos pais	Treino - , Vila Fria às 18h00 - (Trazer Bf's dos pais)
05/07/2019								- - - 0
06/07/2019								- - - 0
07/07/2019								- - - 0
08/07/2019								- - - 0
09/07/2019								- - - 0
10/07/2019	Treino							Treino - - - 0
11/07/2019								- - - 0
12/07/2019								- - - 0
13/07/2019								- - - 0
14/07/2019								- - - 0
15/07/2019								- - - 0
16/07/2019								- - - 0
17/07/2019								- - - 0
18/07/2019								- - - 0
19/07/2019								- - - 0
20/07/2019								- - - 0
21/07/2019								- - - 0
22/07/2019								- - - 0
23/07/2019								- - - 0
24/07/2019								- - - 0
25/07/2019								- - - 0
26/07/2019								- - - 0
27/07/2019								- - - 0

Figura 6. Plano Anual/Mensal

Estes planos serão a linha orientadora do trabalho a ser desenvolvido ao longo da época. Desta forma será possível organizar e planear a época desde a sua dimensão macro até a unidade de treino em si.

Relativamente ao jogo já estão presentes no dossiê as fichas de convocatórias que serão entregues aos treinadores no último treino da semana onde ira conter as informações sobre hora e local da concentração e do jogo a disputar.

Para o pós jogo também já foram criadas os relatórios de jogo para serem preenchidos pelos treinadores, onde contem informações gerais sobre o jogo e observações a cerca dos diversos momentos de jogo.

Para completar este dossiê foram também produzidas tabelas de avaliação dos jogadores, onde contém informações como idade, altura e peso, mas também avaliações feitas à fisiologia dos diversos atletas. É espectável que cada equipa seja avaliada trimestralmente.

Para concluir o dossier existe a necessidade de ter presente as fichas de presença dos treinos, que será somente preenchida quando o plantel estiver fechado (grelha já desenvolvida). Esta tarefa é realizada por cada treinador no início de cada treino e de certa forma auxilia a perceber fatores como o empenho e o compromisso para com a equipa, mas também ajuda no processo de recolha de mensalidades e dos pagamentos em falta.

Também no início da época será submetido um inventário de todo o material que esta disponível para casa equipa. Documento esse que também estará presente no dossiê de equipa.

Acrescento que todo o material desenvolvido acima, e com intuito de ser utilizado na próxima época, foram utilizados nos últimos meses de trabalho da presente época para que fosse possível avaliar e desenvolver alterações que fossem de encontro às necessidades da certificação, mas também para facilitar e ajudar o uso por parte dos treinadores.

Para concluir este processo, e ainda em desenvolvimento, está o manual técnico que ira conter toda a informação acerca do perfil de jogador que é desejado, o perfil que um treinador do Belenenses SAD deve ter, os modelos de jogador para as diversas posições, o modelo de jogo para cada escalão e ainda os objetivos e metas para cada momento de jogo e para cada equipa.

3.4.2. Diretor/Delegado ao jogo

As funções de delegado de equipa foram exercidas nas equipas de juniores e dos Sub23, que são contextos e experiências completamente diferentes. A equipa de juniores foi criada esta época, logo joga na II divisão Distrital, já a equipa de Sub23 esta inserida na nova competição - a Liga Revelação - onde compete contra equipas dos melhores clubes portugueses e toda a logística bastante similar à liga profissional.

O diretor de uma equipa deverá ser o elo de ligação entre as equipas técnicas/jogadores e o resto da direção. Tem a função de gerir e de organizar toda a informação recolhida dos dois lados. Sejam elas de transportes, horários, locais de treino, jogadores que precisam de treinar com a equipa do escalão superior, realizar fichas de jogo, ou mesmo dar o apoio às áreas de fisioterapia ou mesmo de lavandaria para que tudo esteja organizado e de acordo com as necessidades dos jogadores/treinadores/jogo, etc.

Neste “departamento” existia uma serie de funções que eram feitas semanalmente, algumas até com mais frequência, dependendo do calendário dos jogos. Tarefas essas que estão em grande parte expressas no anexo 1, referido anteriormente

Por exemplo um fator imprescindível é o transporte dos atletas e dos membros do staff para os jogos. Este teria de ser planeado com antecedência, sabendo que os juniores só disputam jogos na zona de Lisboa seria só necessário um autocarro para fazer esses serviços. Já no caso da equipa de Sub23 que tem jogos, muitas vezes com estadia, e espalhados por todo o país (incluído ilha da Madeira), a organização e o planeamento é bastante diferente. Na equipa de juniores o processo é todo ele mais simples, apenas é necessário organizar a concentração da equipa e toda a logística antes do início do jogo é bem mais simples. No caso dos Sub23 existe questões como: o horário da concentração, o horário de saída e de chegada ao campo de jogo, tempo de viagem, o tempo que se pretende para o pré-jogo, o tempo para os roupeiros colocarem o balneário de acordo com o interesse dos treinadores e dos fisioterapeutas.

Outra das funções em dia de jogo é a elaboração das fichas de jogo que diferem dos escalões de formação, dos escalões de Sub11 até ao escalão de Sub19 (feita num documento disponibilizado pela associação e com a colocação das devidas vinhetas dos atletas e treinadores) para a equipa de Sub23 (feita online na plataforma score).

Nestas fichas de jogo estão as informações que caracterizam o jogo em questão, como por exemplo, o horário, data, local, mas também informações sobre os atletas que estão convocados para os diversos jogos, como por exemplo nome completo, número da camisola ou até mesmo o número da licença que foi atribuído ao atleta aquando da sua inscrição na associação de futebol de Lisboa.

Nos Sub23 era ainda necessário elaborar uma ficha, o chamado Line-UP, para entregar ao adversário (o adversário faz o mesmo) para que depois o delegado da equipa da casa criar um relatório de jogo completo para entregar tanto as equipas envolvidas (arbitro e adversário) como ao delegado da liga e à comunicação social (por vezes as forças de segurança também necessitavam de um exemplar). Ainda dentro destas tarefas o delegado tem de estar presente na reunião da liga (1h antes do início do jogo) onde tem de comunicar quias os equipamentos que vai utilizar, coletes dos suplentes, cores dos equipamentos dos apanha bolas e número dos mesmos, número de elementos de prevenção e segurança, entre outras informações relativas ao jogo. A reunião é conduzida pelo delegado da liga e pelos três árbitros nomeados para o encontro.

Fora deste contexto de jogo há funções a cumprir diariamente. É importante estar presente nos treinos das diversas equipas e perceber se tudo está a de acordo com o expectável. Neste caso o diretor tem de prestar atenção às solicitações de mudanças (horário dos próximos treinos, palestras, do vídeo de análise ou até da chamada de jogadores do escalão abaixo para vir ao próximo treino, etc), ao material que possa a vir ser necessário para as próximas sessões de treino ou jogos (tanto pode ser um conjunto de bolas como material de fisioterapia) ou mesmo ter atenção aos equipamentos, se

estão todos em condições ou se é necessário reportar aos técnicos de equipamentos alguma necessidade quer de alteração quer de aquisição.

3.5. *Dificuldades e resoluções*

Durante o desempenho das funções acima descritas, as principais dificuldades estiveram relacionadas com os recursos – financeiros, humanos e ligados às infraestruturas – o que dificulta sobretudo a implementação das ideias e das dinâmicas desenvolvidas.

Numa fase inicial foi difícil conseguir reorganizar o quadro competitivo das equipas por duas razões: Falta de disponibilidade de campo e do parecer favorável das outras equipas (visto que, por exemplo, os juvenis teriam jogos oficiais todos os domingos e ao reagendar os 8 jogos em atraso seria só possível ou durante a semana, o que no futebol de formação é uma dificuldade enorme encontrar o horário ideal ou o transporte de atletas, ou seriam marcados para o sábado o que faria com que as equipas tivessem dois jogos em 48h horas o que por vezes não era aceite pelos adversários.) e ainda por todas as equipas só terem nos seus quadros a equipa técnica e nenhum elemento administrativo, isto é, um diretor de equipa para cada uma delas.

Como observado acima este problema era aquele que mais inquietava a direção e aquele que teria maior urgência em ser resolvido, pois, caso não o fosse, os escalões seriam sujeitos às desqualificações.

Desta forma, e perante o contexto encontrado, ter apenas um campo disponível, e não totalmente à disponibilidade da SAD – por vezes o campo era usado para outras atividades extra Belenenses SAD – existia o problema de sempre que necessitássemos de agendar ou reagendar algo teria de passar primeiro pelo clube adversário, posteriormente pelo a pessoa responsável pelo espaço que utilizávamos e só depois poderíamos expor a hipótese à associação de futebol de Lisboa, o que tornava todas as decisões mais demoradas e atrasava o fluxo natural da competição.

Outro dos grandes entraves ao funcionamento estavam ligados aos aspetos financeiros deste departamento.

Devido à fase prematura do seu desenvolvimento, isto é, teria sido criado a cerca de 5 meses, e pensado de forma autossustentável, existia grandes problemas de tesouraria visto que o número de atletas era insuficiente para os gastos que o mesmo apresentava. Gastos esses relacionados não só com as equipas técnicas, mas também com material de treino/jogo, alimentação ou suplementos, mas também de recursos humanos que dessem o auxílio às equipas, como por exemplo a questão dos fisioterapeutas e diretores de equipas. Tendo partido deste problema a criação de protocolos com entidades externas de forma a garantir estagiários par ao efeito.

Em relação à certificação, sendo um processo a longo prazo e a começar do zero o grande problema estava definido à partida. Não havendo nenhum ou basicamente nenhum material inicial para arrancar com o projeto todos os elementos teria de ser organizados e estruturados de raiz o que acabou, não por ser benéfico, mas acabou por dar a hipótese à entidade, e a todos os que estão envolvidos, de estruturarem de uma força rigorosa e alinhada com o que a direção e toda a estrutura pensa para o clube.

4. Conclusão, síntese geral e perspectivas futuras

A dimensão da oportunidade e da responsabilidade que é representar, da forma como aconteceu, um clube como o Belenenses SAD só pode deixar qualquer agente desportivo agradecido.

Para além de um sentimento de dever cumprido e de uma etapa que ainda não chegou ao fim é fundamental realçar a oportunidade que foi e é interagir com pessoas que são de grande um nível de excelência no que diz respeito à vertente pessoal e profissional.

O compromisso de todos os colaboradores para com a instituição, a entreada e a amizade foram e são, mas sem sombra de dúvidas, a maior força do Belenenses SAD.

Não foi uma época fácil e não serão fáceis todas as outras que se seguem, depois de uma mudança de contexto tão grande como a ocorrida, mas é importante reconhecer o trabalho que esta direção tem vindo a fazer desde a sua chegada em 2012. Foram todas elas épocas de sucesso em que os objetivos inicialmente propostos, a nível desportivo, foram atingidos sendo que neste período o Belenenses SAD conseguiu o apuramento histórico para uma das edições da Liga Europa, competição essa organizada pela UEFA.

Neste período toda a organização atingiu muitos dos objetivos aos quais se tinha proposto, e sem dúvida, e independente de tudo, o primeiro ano da formação acabou sendo um sucesso a nível desportivo com a subida de divisão da equipa de juniores recentemente fundada.

4.1. Principais conclusões

Ao fim de alguns meses de trabalho é fundamental retirar conclusões não só das práticas exercidas, mas também de toda a dinâmica e envolvimento do contexto em que o mesmo se realizou. Desta forma é possível associar algumas das conclusões deste estágio com três vertentes importantes para qualquer organização: as instalações, os recursos humanos e o planeamento da formação.

Referindo, novamente, o Professor Doutor Gustavo Pires (2001) é relevante e indispensável perceber o contexto, o ambiente, em que a organização se encontra, e aplicando esta ideia à maioria das funções do estágio é necessário perceber que o Belenenses SAD a nível de infraestruturas e humano, na formação, não teve um início fácil.

É de extrema importância para um clube como o Belenenses SAD, que não só atua no principal campeonato português de futebol, mas também é visto e cotado como um dos maiores do nosso país, resolver a sua situação no que diz respeito às instalações.

Acredito que uma melhoria em tudo o que está relacionado com instalações, nomeadamente desenvolver ou adquirir um espaço físico “pessoal”, só traria melhores condições a todos os atletas, treinadores e colaboradores da SAD como também, na minha opinião através da experiência vivida, aumentaria os desempenhos e os resultados nos diversos setores que enquadram uma instituição como esta.

Outro dos pontos que deveria estar em análise num futuro próximo seriam os recursos humano. Deveria existir um recrutamento eficaz para aumentar a capacidade de resposta da SAD às diversas necessidades.

E para este capítulo seria interessante para a sociedade desportiva celebrar mais protocolos com instituições de ensino, de forma a estar mais perto de todos aqueles que vão iniciar a sua vida profissional no mercado de trabalho. Desta forma também possibilita que a SAD tenha contacto com as

técnicas de trabalho mais recentes, atraindo assim a inovação e a modernidade para dentro do clube.

Este tipo de projeto, já iniciado nesta época e presente neste documento, beneficiaria em grande parte o futebol de formação pois a partir daqui conseguiria implementar departamentos necessários num clube que quer fazer dos jovens jogadores a sua grande aposta. Por exemplo, e no caso da nossa faculdade, a inclusão de mais alunos de gestão do desporto e até mesmo no treino desportivo só iria beneficiar a sociedade em departamentos como a gestão de atividades ou organização de eventos, departamentos de scouting, vídeo, angariação ou até de treino especializado de jovens praticantes.

É necessário que o Belenenses SAD perceba a importância de um gestor do desporto, sobretudo num projeto como é o da formação, e consiga acompanhar o mercado desportivo atual que está de braços dados com a importância de um gestor do desporto para as organizações (Madhu & Ashwani, 2018). Segundo Dugalic e Lazarevic (2016) o tem a capacidade de aglomerar em si diversas chefias em vários departamento, e num contexto que é débil em termos financeiros e, no caso em estudo, frágil no que toca a recursos humanos é imprescindível que consiga ter alguém nos seus quadros que consiga não só gerir todos os departamentos ligados à formação mas também desenvolver e projetar de forma a que o clube consiga acompanhar o mercado atual e os diversos “concorrentes”, que sem duvida ganharam vantagem com os acontecimentos entre o clube e a SAD.

A nível da formação o planeamento terá de ser antecipado de forma a criar as condições básicas para o funcionamento de todas as equipas e intervenientes. Operan e Oprison (2013) defenderam a importância que os escalões de formação tem para os clubes, e como estes conseguem, através dos jovens talentos, potenciar não só a dimensão e expansão do clube, como ainda aumentam os valores de recrutamento e angariação, que permitirá, mais tarde, ao clube vendas e retornos financeiros. É certo que este planeamento já se encontra em curso, mas terá de ser bastante rigoroso e cuidado para que seja possível atingir os objetivos do clube para os escalões de formação.

É ainda relevante para o caso perceber a diferença que existe neste novo contexto. Desde a separação, por exemplo, a equipa de juniores da sociedade começou o seu trajeto desportivo do zero, ou seja, iniciou na divisão mais baixa da associação de futebol de Lisboa, bastante longe dos campeonatos nacionais.

Tendo em conta que todos os escalões tiveram o mesmo início é fundamental que o Belenenses SAD se consiga reestruturar a nível interno para permitir que sejam atingidos, todos os anos, as qualificações que o elevem a patamares mais elevados. Segundo Moris, Tod e Oliver (2005) realçaram que os clubes devem debruçar especial atenção às fases de transição entre escalões, assegurando a nível coletivo que ano após ano as suas equipas ficam mais forte e com a retenção dos melhores talentos, mas também a nível da transição horizontal desenvolver mecanismo que consigam evitar o abandono da prática desportiva, neste caso da modalidade de futebol.

No que diz respeito ao processo de certificação da FPF é normal que no momento deste documento ainda não esteja perto de estar finalizado, nem organizado e estruturado o suficiente para ser submetido. Este será um trajeto longo, e culminara com a primeira submissão a 31 de outubro de 2019, altura esse que a nova época já estará a decorrer.

4.2. Análise dos efeitos e das consequências da intervenção realizada

É de extrema importância refletir e analisar o contexto atual nas diversas áreas e fazer uma comparação detalhada com a realidade que foi encontrada no início desta etapa. Não só é uma mais valia no que toca à avaliação do trabalho realizado como também é possível perceber quais os pontos que tem der ser novamente analisados e corrigidos de ambas as partes.

O contexto encontrado na que diz respeito à formação de jovens atletas é bastante diferente do paradigma atual. Neste caso existiu uma longa evolução de todos os mecanismos que envolvem os escalões de formação da SAD bem como de todos os processos que auxiliam a prática desportiva.

Foi no desempenhar de todas as tarefas descritas neste documento que foi possível criar e aplicar os métodos corretos para que todas as equipas, juntamente com todos os atletas e treinadores, conseguissem ter as condições adequadas para atingir os objetivos a que estavam propostos, nomeadamente a subida de divisão da equipa de juniores na sua época de estreia.

Por outro lado, na vertente das funções de diretor ou delegado das equipas já não é tão perceptível observar uma evolução do início para o fim visto que os tipos de tarefas eram muito menos exigentes, mas sobretudo porque estavam desde o início bem estruturadas e implementadas.

A nível pessoal todo este processo de estágio foi bastante trabalhoso, mas sobretudo gratificante pois foi possível conviver com contextos desafiantes que me obrigaram a decidir e a implementar com grande autonomia. Já a nível profissional a análise tem de ser bastante positiva já que os conhecimentos adquiridos foram muito mais relevantes do que os vividos no contexto teórico/escolar.

4.3. *Apresentação das limitações*

Sem dúvida que o que mais prejudicou toda a época das diversas equipas da SAD foi a falta de um local certo para todos os treinos e jogos. É uma dificuldade enorme para todos os atletas e funcionários do clube não existir instalações somente destinadas ao clube e ainda próximas uma das outras.

É difícil encontrar um clube que tenha de fazer tantos quilómetros para treinar e para jogar ou mesmo para realizar todas as ações e funções operacionais que estão por detrás do espetáculo desportivo que é o dia da competição.

Nesta época, 2018/2019, o Belenenses SAD tinha jogos e treinos em três sítios diferentes sendo eles o Estádio Nacional do Jamor (palco dos jogos e treinos da equipa profissional), estádio emprestado pelo Real SC (estádio

esse que recebia as provas oficiais dos Sub23) e ainda o campo de Vila Fria, em Oeiras, que estava destinado todas as equipas formação.

Para além do aspeto acima referido, temos de perceber que muito, ou até mesmo a maioria, do trabalho dos clubes de futebol não é feito dentro do retângulo de jogo mas sim nos seus escritórios e outras instalações. Sendo estas divididas entre o Jamor e o TagusPark.

Para além dos vários locais de trabalho da SAD o reduzido número de recursos humano dificultava o trabalho de todos no dia-a-dia já que cada colaborador teria uma sobrecarga de tarefas. O que torna fulcral a dinâmica de cada um e sobretudo o compromisso que todos tem que demonstrar para com a instituição.

Outro dos fatores que prejudicaram o desenvolvimento da sociedade desportiva é o conflito existente com o clube.

Para além dos problemas associados ainda a SAD do Belenenses foi obrigada a mudar o seu emblema o que levou a ter de retificar todos os equipamentos do clube, sejam eles de staff, treinadores, jogadores, publicitários, comerciais etc.



Figura 7. Novo emblema Belenenses SAD

É perceptível as dificuldades que se desencadeia em termos logístico nas equipas profissionais, sendo ainda maior nos escalões de formação pois foi necessário pedir todos os equipamentos e artigos do clube aos pais e atletas para proceder a alteração, visto que nestas idades o material de jogo e treino (referindo a equipamentos de jogo/treino ou saída) é por eles adquirido no início de cada época desportiva.

A nível pessoal, e tendo em conta o exercício das minhas funções, a maior dificuldade encontrada foi na coordenação da formação visto que quando iniciei este percurso não existia a documentação mínima para gerir as diversas equipas e os diversos jogadores e treinadores. Desta forma este processo foi iniciado do zero criando todas as bases para a formação ao mesmo tempo que se preparava desde logo a candidatura ao projeto de certificação da Federação Portuguesa de Futebol.

4.4. *Perspetivas e sugestões futuras*

Após este estágio as perspetivas para o futuro não podiam ser melhores. Em meados do mês de abril foi proposto pela SAD um contrato de trabalho para continuar a exercer funções no Belenenses.

Nos próximos tempos serão preservadas as funções de diretor da formação da SAD do Belenenses como ainda serão acumuladas funções junto da administração, completando assim mais uma área de acesso que só enriquecerá a minha vida pessoal e profissional.

Desta forma foi atingido o objetivo ao qual me propôs. Desde o início deste período que o foco estava em conseguir reunir o máximo de ferramentas e aprendizagens suficientes para continuar a representar o Belenenses SAD e assim continuar ligado a uma das grandes instituições do futebol português.

Referências

- Decreto de Lei nº. 10/2013, de 25 de janeiro 2013. Regime jurídico das sociedades desportivas. Diário da República Portuguesa I Série. Nº18.
- Dugalic, S., & Lazarevic, S. (2016). The impact of manager education on sport transition: An exploratory study. *Book of Proceedings*, 58-69.
- Federação Portuguesa de Futebol. (2018). *Regulamento de certificação de entidades formadoras*. Obtido em Abril de 2019, de fpf.pt: <https://www.fpf.pt/DownloadDocument.ashx?id=11582>
- Federação Portuguesa de Futebol. (2018). *Manual de certificação da FPF*. Obtido em 2019, de FPF.pt: <https://www.futeboldeformacao.pt/download/fpf-certificacao-de-entidades-formadoras-modelo-global-e-integrado-maio-2018/>
- Federação Portuguesa de Futebol. (2017). *Regulamento de licenciamento de clubes para as competições de clubes da UEFA*. Obtido em 2019, de fpf.pt: <https://www.fpf.pt/DownloadDocument.ashx?id=8547>
- Harwood, C., Drew, A., & Knight, C. J. (2010). Parental stressors in professional youth football academies: a qualitative investigation of specialising stage parents. *Routledge* 2(1), 39-55.
- Hayes, J. (2018). *The Theory and Practice of Change Management* (5º ed.). Palgrave.
- Jornal de Negócios. (2013). *Clubes de futebol têm de passar a SAD ou a sociedades por quota antes da próxima época*. Obtido em Maio de 2019, de Jornal de Negócios: https://www.jornaldenegocios.pt/empresas/desporto/detalhe/clubes_de_futebol_tem_de_passar_a_sad_ou_a_sociedades_por_quota_antes_da_proxima_epoca
- Jornal Público. (1999). *Futebol Clube SAD*. Obtido em Maio de 2019, de <https://www.publico.pt/1999/12/24/jornal/futebol-clube-sad-128262>
- Kristiansen, E., Parent, M. M., & Hou, B. (2017). *Elite Youth Sport Policy and Management*. 1st Edition, 13-46.
- Kulikova L.I., & Goshunova A.V. (2014). Human Capital Accounting in Professional Sport: Evidence from Youth Professional Football. *Mediterranean Journal of Social Sciences*. 5(24), 4-12
- Lei nº 5/2007, de 16 de janeiro 2007. Lei de Bases da Atividade Física e do Desporto. Diário da República I Série. Nº 11.
- Madhu, G., & Ashwani, B. (2018). Sports management in physical education. *Indian Journal of Physical Education, Sports Medicine & Exercise Science*, 18, 108-111.
- Martindale, R., Collins, D., & Daubney, J. (2005). Talent development: Aguide for practice and research within sport. *Quest* 57(4), 353-375.
- Moisescu, F., & Moisescu, P. (2013). Sports Organization Management: Between Constraints and Objectives. *Procedia Social and behavioral sciences*. (81), 95-99.
- Morris, R., Tod, D., & Oliver, E. (2015). An Analysis of Organizational Structure and Transition Outcomes in the Youth-to-Senior Professional Soccer Transition. *Journal of Applied Sport Psychology*, 2, 216-234.
- Oprean, V., & Oprisor, T. (2013). Accounting for soccer players: capitalization paradigm vs. expenditure. *Procedia Economics and Finance*. 1647-1654.
- Pires, G. M., & Lopes, J. P. (2001). Conceito de Gestão do Desporto. *Revista Portuguesa de Ciências do Desporto*, 2001, 1(1), 88-103.
- Relvas, H., Littlewood, M., Nesti, M., Gilbourne, D., & Richardson, D. (2007). Organizational Structures and Working Practices in Elite European Professional Football Clubs: Understanding the Relationship between Youth and Professional Domains. *European Sport Management Quarterly*, 10(2), 165-187.
- Stambulova, N. (2003). Symptoms of a crisis-transition: A grounded theory study. *SIPF Yearbook*, 97-109.
- Stambulova, N., Alfermann, D., Statler, T., & Côté, J. (2009). ISSP Position stand: Career development and transitions of athletes. *International Journal of Sport and Exercise Psychology* (7), 395-412.

- Taylor, T., Doherty, A., & McGraw, P. (2015). Managing people in sport organizations: A strategic human resource management perspective. *Routledge*, 5-9 & 177-179.
- UEFA. (2018). *UEFA Club Licensing and Financial Fair Play Regulations*. Obtido em Maio de 2019, https://pt.uefa.com/MultimediaFiles/Download/Tech/uefaorg/General/02/56/20/15/2562015_DOWNLOAD.pdf
- Vanden Auweele, Y., De Martelaer, K., Rzewnicki, R., De Knop, P., & Wylleman, P. (2004). Parents and coaches: A help or harm? Affective outcomes for children in sport. *LannooCampus*, 179-194.
- Zec, N. (2011). Management in Sport. *I International Symposium Engineering Management and Competitiveness 2011 (EMC2011)*, 329-332.

Anexos



Plano de tarefas

Plano semanal

Data: _____

Marcação de jogos	
Policimento	
Equipamentos	
Transportes	
Microciclo (semana seguinte)	
Castigos	
Multas (semana anterior)	
Documentação AFL	
Observação	

OS BELENENSES FUT, SAD – FORMAÇÃO

RELATÓRIO DE JOGO

COMPETIÇÃO:

JORNADA:

JOGO	X		
DATA:	HORA:	LOCAL:	
CLIMA:	PISO:		

Belenenses SAD								
Nº	NOME	POS	TEMP	AA	V	GS	GM	ASS
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
9								
10								
11								
12								
13								
14								
15								
16								
17								
18								

JOGADORES EM DESTAQUE NA EQUIPA ADVERSÁRIA								
Nº	NOME	POS	AVAL	AA	V	GS	GM	ASS

Avaliação (AVAL): AA – Lugar na equipa inicial; AB – lugar no plantel; BB – continuar a observar

RESULTADO		
1ª PARTE		X
2ª PARTE		X
FINAL		X

Belenenses SAD	
TREINADOR	
T. ADJUNTO	
DELEGADO	
D. MEDICO	
CAPITÃO	
S. CAPITÃO	

EQUIPA DE ARBITRAGEM	
ÁRBITRO	
ASSISTENTES	

ADVERSÁRIO	
TREINADOR	
T. ADJUNTO	
DELEGADO	
D. MEDICO	
CAPITÃO	
S. CAPITÃO	